

RIADENIE REKLAMÁCII PROSTREDNÍCTVOM UPLATNENIA NÁSTROJOV RIADENIA KVALITY

Teplická Katarína¹ Bobály Rolf²

¹ TU F BERG Košice, Oddelenie manažerstva zemských zdrojov

² TU F BERG Košice, Oddelenie manažerstva zemských zdrojov

katarina.teplicka@tuke.sk

Abstrakt

Reklamácie predstavujú nezhodné produkty, ktoré nespĺňajú požiadavky zákazníkov. Cieľom systému manažerstva kvality je monitorovanie stupňa spokojnosti zákazníkov a splnenie ich potrieb a očakávaní na vybraný produkt. Cieľom tohto príspevku je poukázať na možnosti riešenia reklamácií prostredníctvom nástrojov riadenia kvality a ich finančný dopad pre spoločnosť. Reklamácie predstavujú narastajúce náklady na kvalitu, ktorá sa prejavuje vo finančnej oblasti a zároveň reklamované produkty je potrebné opraviť alebo zabezpečiť ich likvidáciu. Prostredníctvom metódy QRQC spoločnosť zistila príčiny reklamácií a zaviedla nápravné opatrenia, čím sa znížili aj náklady na reklamácie. Výsledky poukazujú na neplnenie hraničného času reklamácií, náklady na reklamácie sú vysoké a v konečnom dôsledku náklady na kvalitu nezaťažujú výsledok hospodárenia spoločnosti, čo má pozitívny vplyv na tvorbu zisku.

Kľúčové slová: reklamácia, kvalita, ukazovateľ, efektívnosť, náklady

Abstract

Complaints are nonconforming products that do not meet customer requirements. The aim of the quality management system is to monitor the degree of customer satisfaction and meet their needs and expectations for the selected product. The aim of this paper is to highlight the possibilities of solving complaints through quality management tools and their financial impact for companies. Complaints represent a growing cost of quality that is reflected in the financial area, while the claimed products need to be repaired or disposed of. The results point to the non-fulfillment of the time limit for complaints, the cost of complaints is high and ultimately the cost of quality does not burden the company's performance, which has a positive impact on profit generation.

Keywords: complaints, quality, indicator, efficiency, costs

ÚVOD

Systém manažerstva kvality podľa STN EN ISO 9001:2016 sa zameriava v rámci zavedeného systému na zákazníkov, zainteresované strany, zamestnancov. Vrcholový manažment musí preukázať pochopenie a plnenie požiadaviek zákazníka s cieľom zveľaďovať spokojnosť zákazníka (STN EN ISO 9001:2016). Zároveň je dôležité monitorovať splnenie potrieb a požiadaviek zákazníka. Implementovať riadenie kvality znamená správne pochopiť myšlienky tvoriace obsah a jadro princípov riadenia kvality. K základným princípom riadenia kvality patria zameranie na zákazníkov, trhy, neustále plánovanie, zabezpečovanie, zlepšovanie a porovnávanie kvality, orientácia na procesy, výsledky, kontinuálne vzdelávanie, účasť všetkých zamestnancov na riadení kvality, vrátane subdodávateľov, použitie vhodných metód a nástrojov na riadenie kvality. Cieľom tohto príspevku je poukázať na možnosti riešenia reklamácií

prostredníctvom nástrojov riadenia kvality a ich finančný dopad pre spoločnosti. Riadenie kvality znamená zlepšovanie kvality, dosahovanie vyššej kvality v porovnaní s predchádzajúcim stavom. Podstatou zlepšovania kvality je pozitívna zmena – inovácia. To, čo prináša najvyššiu hodnotu je prioritou zlepšovania a všetko ostatné sa považuje za plytvanie a neefektívnosť, ktorú tvoria nadprodukcia, čakania, nadbytočná manipulácia, nesprávny pracovný postup, zbytočné pohyby, chyby zamestnancov a ich odstraňovanie, nevyužitá kreativita ľudského potenciálu. Reklamácie predstavujú zložku neefektívnosti vo výrobnom procese, preto existuje dôvod na ich riadenie a vyhodnocovanie s cieľom uspokojovať požiadavky zákazníkov. V rámci modelu EFQM je možné hodnotiť aj výsledky zákazníkov, ktoré sú zakotvené v rámci BSC perspektívy zákazníkov. Ide o hodnotový prístup zameraný na štyri perspektívy BSC (Linczenyi, Nováková, 2001).

METODIKA

Reklamácie predstavujú závažné riziká vo výrobnom procese a preto je potrebné zaviesť okamžité nápravné opatrenia (*Quick Response*), aby výrobný proces mohol pokračovať kontinuálne. Na riešenie reklamácií sa môže využívať metodika **QRQC** (*Quick Response Quality Control*). QRQC je metodika použiteľná v rôznych procesoch, ktoré sú definované medzi jednotlivými internými alebo externými zákazníkmi. Táto metodika je použiteľná v rôznych procesoch, medzi ktoré patrí kvalita, výroba, logistika, interné a externé reklamácie. Podstavou metódy je zriadenie QRQC tímu a menovanie riešiteľského tímu pod ktorý spadá riešený problém. Druhým krokom je definovanie problému – t.j. zozbierať čo najviac informácií pre riešenie problému. K tomu slúži metóda **5W2H** (obr.1).

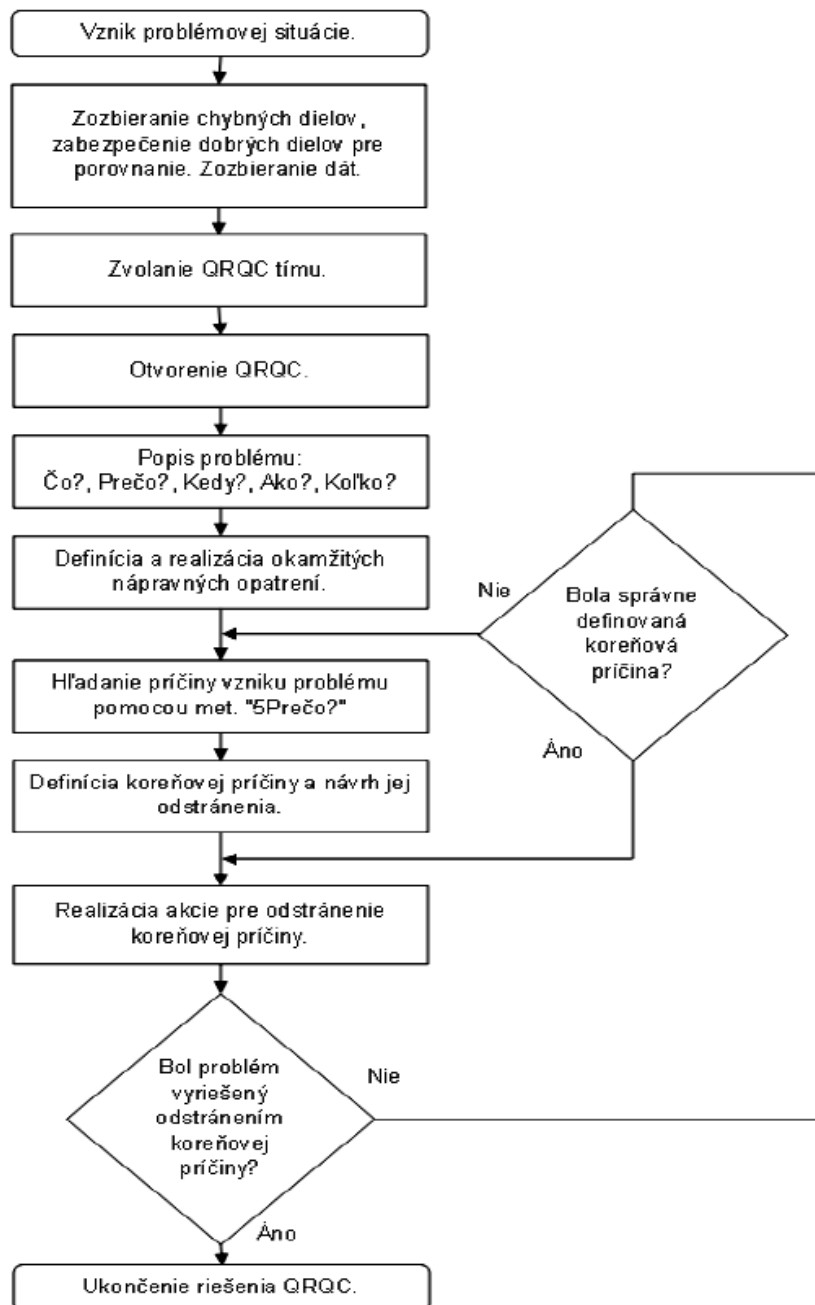
1W	Čo je problém?
2W	Prečo je to problém?
3W	Kedy sa problém našiel?
4W	Kde sa problém identifikoval?
5W	Kto objavil problém?
1H	Ako sa problém identifikoval?
2H	Koľko dielov bolo chybných?

Obr. 1: Metóda 5W2H

Zdroj: Hrubec, Virčíková a kol. , 2009

Tretím krokom je určenie okamžitých nápravných opatrení do 24 hod na základe rýchlej a jednoduchej analýzy tak, aby sa zastavili nezhody smerom k zákazníkovi. Nastáva hľadanie a analýza všetkých možných faktorov prečo nastal problémový stav a prečo sa problém neodhalil včas. Tento prístup odhalí koreňovú príčinu problému. Nastáva krok odstránenia koreňovej príčiny. Potom nasleduje fáza overovania účinnosti riešeného problému, kde je potrebné poučiť sa z problému tak, aby v budúcnosti tento problém nevznikal. Záver je ukončený uzatvorením QRQC s ponaučeniami ako predchádzať problémom a v budúcnosti ich nezopakovať. Celý algoritmus metódy QRQC pozostáva z niekoľkých krokov a zámerom metódy je zistiť príčiny

problému, poučiť sa zo vzniknutých príčin, predchádzať príčinám v budúcnosti. Vývojový diagram algoritmu metódy popisuje obr. 2. Základné prínosy predkladanej metódy riešenia problémov spočívajú v rýchlom prístupe k riešeniu problémov, efektívne riešenie problémov, preventívne opatrenia pre predchádzanie vzniku problémov, rozvoj prístupu v tímoch na riešenie problémov, využívať poznatky pre budúce projekty a zlepšovať produkty a procesy.



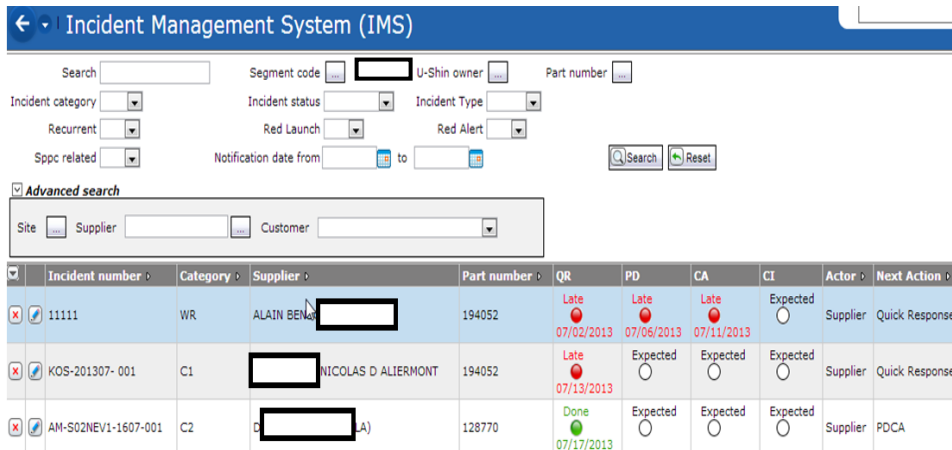
Obr.2: Vývojový diagram QRQC metodiky

Zdroj: Hudec, Savov, 2010

ZDOKUMENTOVANÉ INFORMÁCIE

System manažerstva kvality si v oblasti zamerania na zákazníka vyžaduje jeho monitorovanie a sledovanie spokojnosti zákazníka, preto je dôležité vytvoriť systém, ktorý bude

spracovávať potrebné informácie pre proces vyhodnocovania spokojnosti zákazníkov. Každá organizácia si môže vytvoriť vlastný systém podľa svojich kritérií a potrieb. Príkladom softvérového produktu, ktorý slúži na evidenciu reklamácií a ich sledovanie sa môže používať napríklad ISM (incident management system). Medzi základné úlohy tejto databázy patria zdieľanie informácií súvisiacich s reklamáciami so všetkými zamestnancami, sledovanie priebehu reklamácií, sledovanie histórie reklamácií, aplikovanie QRQC, PDCA, FTA a FMEA metodík, vytváranie LLC (*Lesson Learned Card*), ktoré sú súčasťou metódy QRQC. Stav reklamácie sa automaticky v tomto manažérskom systéme sleduje a rozlišuje farebnosťou.



Incident number	Category	Supplier	Part number	QR	PD	CA	CI	Actor	Next Action
11111	WR	ALAIN BEN	194052	Late 07/02/2013	Late 07/06/2013	Late 07/11/2013	Expected ○	Supplier	Quick Response
KOS-201307-001	C1	NICOLAS D ALIERMONT	194052	Late 07/13/2013	Expected ○	Expected ○	Expected ○	Supplier	Quick Response
AM-S02NEV1-1607-001	C2	(A)	128770	Done 07/17/2013	Expected ○	Expected ○	Expected ○	Supplier	PDCA

Obr. 3: Databáza na sledovanie reklamácií

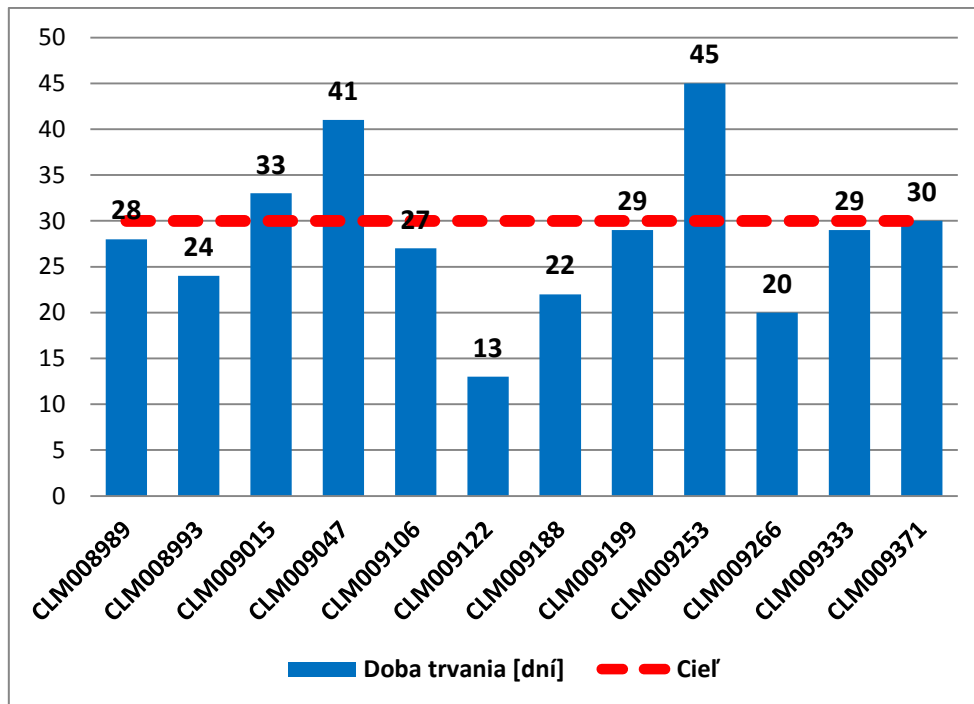
Zdroj: Bobály, 2019

Jedným z kľúčových ukazovateľov procesu reklamácií je doba uzavretia reklamácie. Základné práva a povinnosti zákazníka špecifikuje Zákon č. 250/2007 o ochrane spotrebiteľa. Každý zákazník uplatňujúci reklamáciu, očakáva od dodávateľa vyriešenie reklamácie v čo najkratšom čase. Stanovená doba na uzavretie reklamácie je stanovená v zmluvách medzi zákazníkom a dodávateľom produktu. Termín ukončenia reklamácie vo firme je potrebné dodržiavať a sledovať, pretože to môže mať právny dopad na firmu zo strany zákazníka. Neustále zlepšovanie je základnou stratégiou a smerovaním systému manažérstva kvality (Plura, 2001) a preto je dôležité riadiť reklamácie a minimalizovať podiel reklamácií vo výrobnom procese.

VÝSLEDKY REALIZOVANÉHO VÝSKUMU

Vo vybranej spoločnosti sme realizovali výskum orientovaný na riešenie reklamácií produktov pre automobilový priemysel. Keďže cieľom tohto príspevku je poukázať na možnosti riešenia reklamácií prostredníctvom nástrojov riadenia kvality a ich finančný dopad pre spoločnosť zamerali sme sa na využitie niekoľkých nástrojov riadenia kvality. Spoločnosť vedie zdokumentované informácie týkajúce sa reklamácií prostredníctvom softvérového nástroja IMS (incident management system) - obr. 3 a vyhodnocuje reklamácie a ich riešenie (jednotlivé reklamácie sú označené kódom). Jedným z kľúčových ukazovateľov procesu reklamácií je doba uzavretia reklamácie. Každý zákazník uplatňujúci reklamáciu, očakáva od dodávateľa jej skoré vyriešenie. Doba na uzatvorenie reklamácie vo vybranej spoločnosti predstavuje 30 dní – hraničný časový interval pre uzatvorenie reklamácie na produkty. Na základe výstupov zo systému IMS môžeme vidieť, že niektoré reklamácie nie sú riešené v stanovenom termíne 30 dní,

preto cieľom spoločnosti v rámci zlepšovania systému manažerstva kvality je dodržiavanie hraničného termínu pre reklamácie.



Obr. 4: Časový interval riešenia reklamácií

Zdroj: Bobály, 2019

V spoločnosti vznikajú reklamácie, ktoré je potrebné riešiť a tak bola použitá metóda QRQC na riešenie problémov reklamácií. Zriadil sa QRQC tím, ktorého členmi boli procesní inžinieri, inžinieri kvality, technici kvality a manažér oddelenia, pod ktoré výrobná linka patrila. QRQC tím zorganizoval poradu v QRQC zóne, kde sa určili úlohy a osoby zodpovedné za vykonanie stanovených úloh. V prvom kroku sa skúmal problém reklamácií. Zisťovanie príčin problémov je možné uskutočniť na základe viacerých metód napr. Ishikawa diagram, 5W2H, Pareto analýza a iné. (Nenadál, 2008). Použili sme jeden z uvedených prístupov - obr. 5.

1W	Čo je problém?	CLW v zámku nezotrva v zatvorenej pozícii
2W	Prečo je to problém?	nie je možné zatvoriť dvere na vozidle
3W	Kedy sa problém našiel?	Marec 2018
4W	Kde sa problém identifikoval?	Na finálnej linke u zákazníka
5W	Kto objavil problém?	Operátor finálnej linky u zákazníka
1H	Ako sa problém identifikoval?	Počas funkčného testu zámku (otváranie / zatváranie dverí)
2H	Koľko dielov bolo chybných?	2 ks

Obr. 5: Riešenie reklamácie prístupom 5W2H

Zdroj: Bobály, 2019

Hlavnou úlohou v prípade reklamácie je čo najskôr zriadiť a odoslať zabezpečenú dodávku pre zákazníka. Sledovali sme počet nezhodných kusov u zákazníka v priebehu marca 2018 (obr. 6). Sankcia za odstavenie zákazníka v automobilovom priemysle sa pohybuje od 100 000 EUR/hodina. Z toho dôvodu boli vykonané tieto nápravné opatrenia na zablokovanie všetkých už

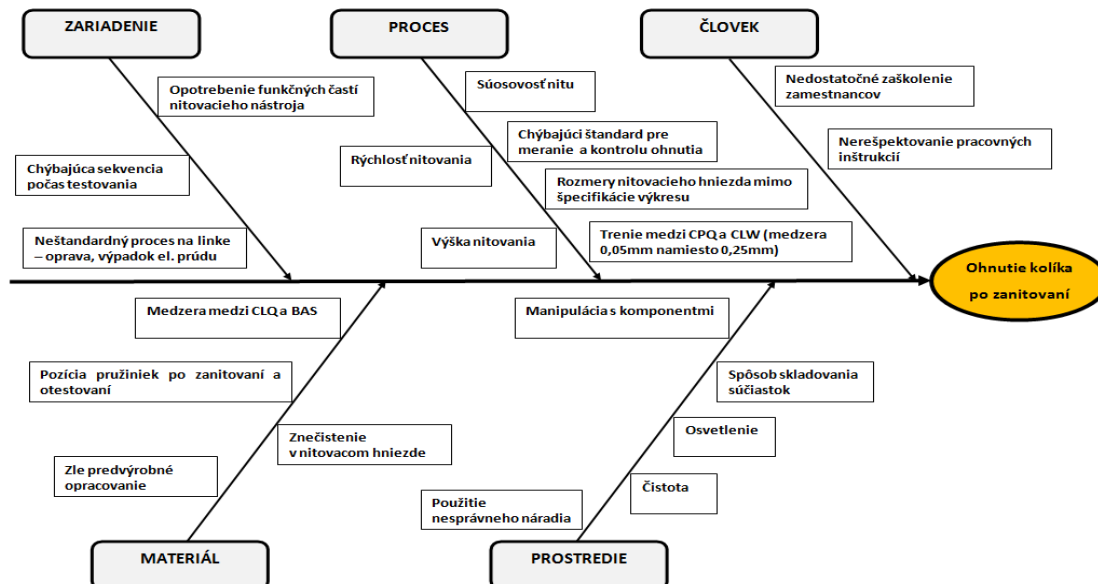
vyrobených zámkov, ktoré boli pripravené na odoslanie k zákazníkovi, zorganizovanie interného triedenia blokováných zámkov na danú chybu, pomocou 100% manuálnej kontroly zámkov, vykonanú technikmi kvality, spustenie triedenia zámkov, ktoré má zákazník na sklade, aby sa predišlo prestojom a zdržaniam na jeho finálnej linke, umiestnenie vizuálnej pomôcky na výrobnú linku a následné preškolenie operátorov o výskyte novej chyby, čím sa zaistilo, že sa už žiadny nezhodný kus nedostane k zákazníkovi.



Obr. 6: Nezhodné kusy výrobkov u zákazníka

Zdroj: Bobály, 2019

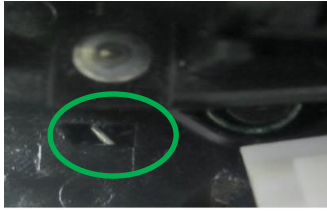

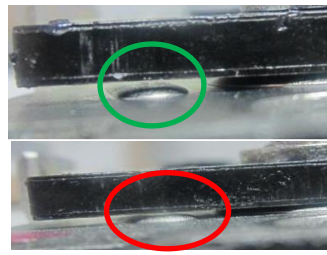
Výstupom fázy stanovovania možných príčin je komplexne spracovaný Ishikawa diagram, v ktorom sú uvedené všetky možné príčiny a faktory, ktoré mohli mať vplyv na vznik problému. Tento nástroj sa používa ako základný analytický nástroj na definovanie príčin problému podľa 5M alebo 7M (man, material, machine, methods, mother nature).



Obr. 7: Ishikawa diagram príčin problému výrobku

Zdroj: Bobály, 2019

Niektoré príčiny sú spracované detailne aj s obrázkovou prílohou. Vybrali sme príčiny týkajúce sa materiálu a procesu (obr.8).

FACTOR	ROOT-CAUSE	CONTROL POINT	STANDARD
MATERIÁL	Pozícia pružinky	Pružinka je v správnej pozícii - v strede otvoru na BTR	
MATERIÁL	Medzera medzi CLW a BAS	Nedochádza k zablokovaniu počas pohybu CLQ s BAS	
PROCES	Trenie medzi CPQ a CLW	OK kus - medzera 0,25mm NOK kus - medzera 0,05mm	

Obr. 8: Niektoré príčiny vzniku problému výrobu

Zdroj: Bobály, 2019

Zavedením nápravných opatrení do výrobného procesu sa podarilo znížiť produkciu nezhodných výrobkov o 87,4%, čo zabránilo vzniku ďalších nákladov v súvislosti s reklamáciou. Po získaní a zosumarizovaní všetkých nákladov sme dospeli ku konečnej sume nákladov na reklamáciu (tab.1).

Tab. 1: Výška nákladov na zákaznícku reklamáciu (Zdroj: Bobály, 2019)

Druh nákladu	Suma [€]
Administratívne náklady	2 621,97
Náklady na triedenie u zákazníka	3 827,23
Prepravné náklady	1 422,33
Produkcia nových vložiek do nitovacieho hniezda	3 230,84
Náklady na úpravu rozmerov na nitovacom hniezde	568,41
Náklady na modifikáciu testovacej stanice	1 904,21
SPOLU	13 574,99

Najvyšší podiel nákladov tvoria náklady na triedenie hotových zámkov u zákazníka z dôvodu, aby nedošlo k zastaveniu výrobnéj linky. Druhá vysoko nákladná položka

predstavovala produkciu nových vložiek do nitovacieho hniezda. Opravy nezhodných výrobkov predstavujú pre spoločnosť dodatočné náklady, ktoré v závislosti k množstvu reklamácie pomerne vysoké. Tieto náklady na reklamácie je potrebné eliminovať a predchádzať tak vzniku príčin reklamácií. Celkový dopad nákladov na kvalitu v spoločnosti prezentuje analýza v tab. 2 a v tab. 3, kde je zrejmé, že náklady na kvalitu vo vzťahu k celkovým nákladom predstavujú podiel od 12-15%. Celkový finančný dopad nákladov na kvalitu sa prejavuje v synergii k tržbám prostredníctvom ukazovateľa nákladovosť, ktorý má klesajúcu tendenciu, čo vyjadruje pozitívny trend.

Tab. 2: Výška nákladov na zákaznícku reklamáciu (Zdroj: Bobály, 2019)

Ukazovateľ / Rok	2016	2017	2018
Celkové náklady [€]	18 055 961	16 372 295	15 634 676
Náklady na kvalitu [€]	2 233 446	2 295 476	2 349 410
Podiel nákladov na kvalitu z celkových nákladov	12,37%	14,02%	15,03%

Tab. 3: Výška nákladov na zákaznícku reklamáciu (Zdroj: Bobály, 2019)

Ukazovateľ / Rok	2016	2017	2018
Náklady na kvalitu [€]	2 233 446	2 295 476	2 349 410
Tržby [€]	42 754 230	43 598 741	48 746 238
Nákladovosť	5,22%	5,27%	4,82%

Náklady na kvalitu ovplyvňujú tržby podniku len v rozsahu od 4,82% do 5,27% ročne. Táto kategória nákladov len v malej miere zaťažuje výsledok hospodárenia podniku a nemá výrazný dopad na objem realizovaných tržieb a na celkový výsledok hospodárenia.

*Tento príspevok je súčasťou riešených projektov
KEGA 002TUKE-4/2017 a KEGA 049TUKE-4/2019.*

ZÁVER

Zlepšovanie procesu riadenia reklamácií v spoločnosti znamená konkurenčnú výhodu a udržanie si dobrého mena a stáleho zákazníka. Výsledky výskumu v spoločnosti poukazujú na neplnenie hraničného času reklamácie, náklady na reklamácie sú vysoké a v konečnom dôsledku náklady na kvalitu nezaťažujú výsledok hospodárenia spoločnosti t.j. nevplyvajú negatívne na tvorbu zisku. Dobré meno má kľúčový význam pri budovaní a udržiavaní si zákazníkov. Inou konkurenčnou výhodou je disponovanie vyškoleným personálom, a to prostredníctvom pravidelných školení pomocou externých firiem, pretože práve zamestnanci prichádzajú s klientom do kontaktu, zohrávajú dôležitú úlohu a preto by mali byť vhodne motivovaní ku konaniu, ktoré vedie k spokojnosti a lojalite zákazníkov. Pre udržanie zákazníkov aj napriek odchýlkam od vopred dohodnutej zmluvy, by sa spoločnosť mala snažiť efektívne a účinne vybavovať ich reklamácie. Informácie, ktoré sú získané v priebehu vybavovania reklamácií,

vedú k zlepšovaniu ako samotného produktu, tak aj procesu a pri správnych postupoch to v konečnom dôsledku vedie k zlepšeniu mena organizácie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] BOBÁLY, R.. *Zlepšovanie procesu reklamácií vo výrobnom podniku pomocou nástrojov kvality*. Diplomová práca. Košice: TU FBERG, 2019.
- [2] HRUBEC, J. - VIRČÍKOVÁ, E., a kol.: *Integrovaný manažérsky systém*. Nitra: SPU, 2009. ISBN 978-80-552-0231-0
- [3] HUDEC, P., SAVOV, B.: *Implementácia QRQC, Tréningová príručka*, BSH Drives and Pumps s.r.o., 2010.
- [4] LINCZÉNYI, A. - NOVÁKOVÁ, R.: *Manažérstvo kvality*. Bratislava: STU, 2001. ISBN 80-227-1586-7.
- [5] NENADÁL, J. a kol.: *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7
- [6] PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-543-1
- [7] STN EN ISO 9001:2016 *Systém manažerstva kvality. Požiadavky*. Bratislava: ÚNMSSK. 2016

Kontakt

doc. Ing. Katarína Teplická, PhD.

Technická univerzita, Fakulta BERG, Oddelenie manažerstva zemských zdrojov

Park Komenského 19, 040 11 Košice, Slovensko

Telefón: 00421/556022997

Email: katarina.teplicka@tuke.sk